



A Formação e a Educação de Líderes: Formando Hoje os Líderes do Amanhã

General (Res) James T. Hirai, Exército dos EUA e
Coronel (Res) Kim L. Summers, Exército dos EUA

Hoje o Exército deve enfrentar o desafio de um ambiente com maior variedade de ameaças e uma série mais complexa de ambientes operacionais, enquanto incorpora uma tecnologia nova e diversa.

— Manual de Campanha dos EUA (FM) 7-0, *Training the Force*.¹

O GENERAL Creighton Abrams Jr. disse que “as pessoas não servem ao exército, elas são o próprio exército”.² As palavras do General são como um mantra que representa os esforços atuais e futuros do Programa de Formação de Líderes do Exército (*Leader Development — LD*). O Exército e suas tropas enfrentam o mais difícil dos desafios — o inimigo atacou primeiro. Sua resposta foi excelente ao derrotar os terroristas covardes em cada frente de combate, contudo os comandantes de mais alto escalão são da opinião que esses ataques contra a Nação são uma mostra do que podemos esperar no futuro. Até agora, os métodos empregados para a formação e a educação da força redundaram em comandantes de grande qualidade que já comprovaram seu valor em uma variedade de frentes. Mas, isso é o suficiente e oportuno? O Chefe do Estado-Maior do Exército dos EUA, General Peter J. Schoomaker, perguntou o seguinte: “É possível

manter nosso nível de performance, com nossos métodos atuais de preparação?”³

As Forças Armadas americanas conduzem operações numa escala global. A diversidade de nossas missões, a rapidez da sua execução e o efeito da era da informação tecnológica na Guerra Total Contra o Terrorismo obrigam o Exército a se perguntar sobre o Programa de Formação de Líderes. Um exame detalhado responderá se esta formação está sendo suficiente e oportuna.

Foi criado um Grupo de Trabalho (GT) para a Formação e Educação de Líderes como parte das 15 (agora 17) áreas prioritárias, estabelecendo desde o princípio o seu objetivo — a formação de líderes. Esse GT contou com o apoio dos comandantes superiores, atuando como mentores e orientadores, criando soluções flexíveis, adaptáveis e inovadoras para os problemas emergentes.

Os integrantes desse GT revisaram, planejaram e desenvolveram a missão. O processo de seleção das pessoas que participariam foi claro e direto. O GT começou a produzir depois que os líderes superiores do Centro de Armas Combinadas (*Combined Arms Center — CAC*) e do Comando de Adestramento e Doutrina do Exército (*Army Training and Doctrine Command — TRADOC*) dos Estados Unidos aprovaram uma lista de

participantes baseada na sua habilidade para o comando, perícia e formação acadêmica. O GT tinha um enorme empreendimento a realizar.

A formação de líderes de excepcional qualidade é a base para alcançar e manter a competência de combate terrestre exigida pelo país. O processo de Transformação contínua do Exército na sua Guerra Global Contra o Terrorismo é igualmente importante para a formação de líderes com grande capacidade de adaptação e cômicos de si mesmos. Sem uma campanha organizada e sincronizada que integre a Transformação, poderíamos arriscar a competência geral dos líderes em formação.

Em 2003, Schoemaker disse: “A liderança e a coragem são facilmente reconhecidas como pré-requisitos no nível tático, mas também são essenciais nos níveis operacional e estratégico. Nós estamos formando os novos “George C. Marshall” para o futuro?”⁴ Pode o atual processo de formação produzir “Marshalls” no novo milênio? Por acaso, o sistema de formação de líderes do Exército está satisfazendo as necessidades de uma força futura enquanto incorpora os aspectos do ambiente atual, pertinentes ao sucesso da missão de hoje?

A documentação vigente oriunda das linhas de combate comprova que o Exército forma líderes excepcionais. Se o sistema atual satisfaz nossas necessidades, isto é, forma líderes de grande capacidade, então o que está errado no método em que o Exército forma e educa suas tropas? A resposta é simplesmente *nada*. Os resultados dos campos de batalha, em todo o mundo, comprovam que os comandantes do Exército podem gerenciar ambientes diversos e complexos. No entanto, o que chama a atenção do observador profissional é a rapidez com que esses ambientes mudam e a diversidade de tarefas que a força deve executar.

Nossos soldados se deslocam rapidamente através do deserto em viaturas blindadas, combatem em ambientes urbanos, sobrevoam terrenos extremamente montanhosos, buscam e matam o inimigo e no dia seguinte fornecem apoio humanitário aos civis, administram clínicas, restabelecem a energia elétrica, constroem hospitais e escolas e estabelecem governos municipais. O Exército está mantendo a paz nos Bálcãs e na península do Sinai.

Participamos ativamente no combate à droga e protegemos nossa Pátria. Os comandantes do Exército de hoje são excelentes e o modelo atual de formação de líderes contribui para esse êxito. Mas, onde estão os “Marshalls” do futuro?

O atual ambiente operacional tem se mantido relativamente estável durante os últimos quatro anos.⁵ O que mudou foi a rapidez com a qual o inimigo é capaz de aprender e aplicar o conhecimento aprendido nas operações. As organizações terroristas modificaram as situações estratégica e tática. Embora o terrorismo patrocinado pelos Estados continue sendo muito ativo, observa-se um aumento no número e nas atividades ilícitas de terroristas e criminosos não-apoiados pelos governos.

O fator comum entre os terroristas e criminosos é a rapidez com a qual se adaptam e mudam os seus métodos — às vezes, no mesmo ritmo que nós mudamos. Isto reforça a importância da nossa obrigação de examinar todas as iniciativas de educação e formação de líderes para garantir que estamos no mesmo ritmo desse ambiente mutante e que formamos profissionais capazes. Para manter uma vantagem qualitativa no futuro — para a formação de mais “Marshalls” — devemos entender o ambiente contextual e nos tornarmos sábios mentores para definir os passos adicionais ao cumprimento da tarefa.

O Contexto e a Missão

O GT determinou os componentes essenciais do ambiente contextual por meio da análise do ambiente operacional contemporâneo (*Contemporary Operating Environment — COE*) e coletando as lições aprendidas, análise de ameaças e experiências profissionais. O GT concluiu que somos um Exército em guerra que continua a alcançar o sucesso em muitas frentes. Não obstante, nossas forças podem ainda melhorar para manter a nossa vantagem sobre um inimigo adaptável.

O GT reconheceu que o programa de formação de líderes tem alcançado muito sucesso, principalmente no nível tático, mas concluiu que ele está ameaçado devido às decisões sobre a administração de recursos. As alocações de efetivos e de meios para o Comando de Adestramento e Doutrina (*TRADOC*) nos anos de 2004 e 2005 são exemplos da

provisão inadequada de recursos. O *TRADOC* é responsável pelo desenvolvimento e a execução de programas de formação e educação de líderes e, portanto, a dotação de verba inadequada para esses processos vitais é uma ameaça à sua eficácia.⁶

O Exército não está implementando as modificações com suficiente rapidez. O gerenciamento das mudanças é a chave para manter a vantagem sobre o inimigo. Se nossos comandantes não aproveitam as lições aprendidas e não têm qualidades intelectuais que apoiem a criatividade e um raciocínio crítico, ficaremos apenas no mesmo nível do inimigo. Este é o contexto no qual formamos e educamos nossos comandantes.

O GT solicitou a opinião de peritos na formação de líderes nas comunidades acadêmica, comercial, de administração pública e de analistas profissionais a respeito dos líderes atuais. Elas sugeriram que o Exército deve treinar e educar seus integrantes nas equipes combinadas. Esta educação e adestramento são o fundamento para a criação principal de uma potência terrestre combinada. O Exército é a potência terrestre preeminente e a Nação espera que ele realize e sustente operações de combate terrestre como parte de uma equipe combinada.

Se o adestramento e a educação não integram as atuais lições aprendidas e metodologias de criatividade, nossa vantagem será menor. Devemos ter uma mentalidade expedicionária como parceiros de uma equipe combinada. Se não pudermos combater, nossa habilidade de influenciar os resultados será ínfima. Para o estabelecimento de uma mentalidade expedicionária como norma cultural, os nossos sistemas educacionais e profissionais deverão ser catalisadores de mudanças.

Nossos comandantes devem ser capazes de lidar com a complexidade de muitas frentes e em muitos níveis. A variedade de missões do Exército exige que os comandantes tenham uma agilidade profissional superior fundamentada nos valores do Exército. As forças do Exército devem demonstrar uma agilidade e rapidez de deslocamento; uma capacidade prolongada de combate em relação ao tempo e recursos bem como uma versatilidade que tem êxito no âmbito total das operações.

O poder de combate prolongado não é desdobrar e em seguida retrain; significa engajar rapidamente em uma circunstância incerta, coletar informações agressivamente e ter um conhecimento da situação, mesmo sem possuir todas as informações que um comandante, em geral, gostaria de ter. O ambiente do combate é incerto. Combatemos para moldá-lo, aumentando as informações que possibilitam o comandante a exercer, em todos os níveis, o comando em combate. O processo decisório será parcialmente transferido para comandantes com insuficiente experiência em complexidades táticas, operacionais e estratégicas.

Os comandantes táticos, operacionais e estratégicos tomarão decisões que alteram a forma rotineira empregada pelas autoridades históricas e sentiremos o efeito de suas decisões instantaneamente em toda a área de operações. Os sistemas de adestramento e educação devem enfrentar estes requisitos emergentes. Nosso processo de formação de líderes deve oferecer oportunidades aos soldados para que possam desenvolver as capacidades de liderança que os permitam ser bem-sucedidos. A responsabilidade principal de formar comandantes para hoje e para o futuro pertence à instituição que deve prepará-los para tratar com os acontecimentos esperados, mas também enfrentar as situações ambíguas. A preparação para enfrentar incertezas exige uma análise da nossa filosofia de aprendizagem.

O conselho dado pelos peritos foi o de criar “experiências”. Como parte do programa de formação de líderes, nossas instituições devem produzir experiências — mediante a implementação de métodos de entrega e conteúdo educacional atual que geram experiências numa filosofia renovada, bem como desenvolvem a estrutura da força — antes que nossos soldados as precisem. Deve-se fazer uso de métodos educacionais que vão mais além dos tradicionais. Os programas de formação de líderes têm a obrigação de prover oportunidades aos soldados para satisfazerem as exigências complexas e diversas da missão. Acabou-se o tempo de aprender com os próprios erros no campo de combate atual. A experiência dos soldados deve estar bem arraigada antes de chegar à área de operações.

Uma área que desenvolve modelos de aprendizagem é o exercício do raciocínio analítico e do pensamento criativo. Ao mesmo tempo em que preparamos os soldados para as ameaças imediatas, devemos educar a força atual para o futuro. Nossas instituições devem educar os comandantes organizacionais, como aqueles nos níveis superiores, no exercício do raciocínio analítico e do pensamento criativo para criar um vínculo entre o presente e o futuro. Esse tipo de exercício é um processo essencial de criatividade cuja finalidade é dominar o oponente. Devemos novamente priorizar os métodos de apresentação de matérias que estimulem a capacidade analítica. A capacidade de superar um inimigo versátil com grandes meios para acessar as informações é uma arma poderosa. O raciocínio analítico e o pensamento criativo se concentram e exploram a inventividade do soldado americano de transformar a ambigüidade em certeza.

Diretriz

A diretriz proporciona um rumo para completar a análise da missão. Como resultado de uma clareza contextual e da orientação superior, o GT desenvolveu a reformulação da missão, do resultado final e das tarefas.

A reformulação da missão. Propõe um plano estratégico e de implementação para a formação de líderes com a combinação apropriada de experiência nas unidades, adestramento, educação e a própria formação para satisfazer as exigências atuais e futuras de liderança.

O resultado final. Os comandantes serão inovadores, cômicos e versáteis para proporcionar uma liderança competente e confiante a um Exército expedicionário capaz de conduzir operações combinadas, interagências e multinacionais no ambiente de operações contemporâneo.

As tarefas. As tarefas a serem realizadas incluem:

- modificar os sistemas de formação de comandantes para apoiar o Exército na guerra;
- examinar a educação dos comandantes do Exército e propor as medidas para melhorá-la, de modo a satisfazer as exigências atuais e futuras das operações combinadas, interagências, entre governos e multinacionais;

- implementar o adestramento e a educação para apoiar a formação dos quadros profissionais;
- reproduzir programas de formação de líderes do serviço ativo para os componentes da reserva;
- incorporar as lições aprendidas de todas as operações do Exército;
- revisar os informes do Painel de Formação e Adestramento de Líderes do Exército para determinar qualquer nova ordem de prioridades e desenvolver uma estratégia de implementação;
- incorporar as operações combinadas em todos os níveis apropriados;
- consolidar o desenvolvimento de líderes e iniciativas de estabilidade pessoal; e
- melhorar o estabelecimento de redes de trabalho e cooperação entre os estabelecimentos de ensino militares superiores.

A análise da missão do GT codificou aspectos relevantes da formação de líderes e dos programas que apóiam esse processo. Os resultados educacionais que estabelecem as condições nas quais os líderes assumem tarefas mais amplas e complexas estão estreitamente vinculados à formação de líderes. Um componente essencial dessa educação é criar experiências que permitem aos líderes superarem a incerteza. O raciocínio crítico e a criatividade geram tais experiências, permitindo que sejam obtidas antes de se entrar em combate. No domínio institucional, os comandantes atuais e futuros desenvolverão experiências por meio da instrução e do adestramento. Essas oportunidades de desenvolvimento proporcionarão aos profissionais o discernimento e o conhecimento necessário para continuarem sendo adaptáveis, inovadores e conscientes, que é um método para a formação de comandantes.

O GT de Formação e Educação de Líderes examinou os sistemas educacionais, o ambiente de operações contemporâneo e a ameaça e também explorou o processo educacional, a política, a tecnologia e os meios do Exército. O trabalho pormenorizado do GT aumenta a nossa confiança nas suas recomendações e planos.

Na atualidade, o Exército oferece um excepcional programa de Formação e Educação de Líderes. Os comandantes anteriores e atuais são um testemunho da qualidade e eficácia da formação profissional. Ao incorporar as idéias



Exército dos EUA

O General Graig Bambrough, subcomandante do Componente da Reserva do Exército dos EUA, ministrando uma aula no curso de pré-comando para futuros comandantes de batalhão e brigada no Centro de Aprestamento da Reserva do Exército no Forte McCoy, Wisconsin.

criadas e validadas pelo GT, a perspectiva de programas futuros de Formação e Educação de Líderes será igualmente positiva. Portanto, não será uma questão de “se” formaremos o próximo “Marshall”, mas sim “quando”.

As Recomendações do GT

O programa de formação de líderes do Exército não tem um plano de campanha para manter sua relevância nem incorporar as mudanças inevitáveis que a profissão militar vem enfrentando. O programa da formação de líderes consiste numa “estabilidade dinâmica”. Por isso insistimos que nossos comandantes foram educados de tal maneira que possuem as capacidades necessárias que permitem realizar, com êxito, seus deveres atuais do ambiente de operação atual. As recentes observações do que pode ocorrer no futuro, nos indicam que esse mesmo sistema de formação de líderes deve evoluir para responder a uma ambiente mutante.

O *White Paper* do GT de Formação e Educação de Líderes afirma que: “Para permanecerem relevantes, o sistema educacional e a formação de líderes do Exército devem adestrar, educar e formar comandantes como elementos principais de um Exército de qualidade e que são imbuídos de uma mentalidade expedicionária combinada.”⁷ A relevância é fundamental para a superioridade operacional continuada e pode ser alcançada pelo processo de formação de líderes do Exército, o qual abrange três áreas: operacional, institucional e auto-aperfeiçoamento.

Na área operacional, a formação de comandantes é aperfeiçoada em unidades e organizações por meio de adestramentos individual e coletivo na sede da organização; durante exercícios importantes de adestramento; por meio da participação num centro de adestramento e também enquanto conduzem operações de âmbito total. A formação de comandantes é auxiliada pelo compromisso

individual e um apoio organizacional para o auto-aperfeiçoamento, preenchendo as lacunas entre o conhecimento da liderança, a perícia e as capacidades identificadas pelas avaliações individuais e organizacionais bem como pelos sistemas de feedback.

A área institucional provê o adestramento e a educação baseados nas normas regulamentares. A educação instila nos comandantes atuais e futuros o etos do guerreiro e uma base doutrinária comum. Estes líderes serão cômnicos, inovadores, versáteis e capazes de ser bem-sucedidos ao operarem como parte de uma equipe combinada.

A terceira área, o auto-aperfeiçoamento, é um programa estruturado em atividades e aprendizagem baseado em normas e acionado pelo feedback que contribui para uma capacitação profissional, eficácia organizacional e formação pessoal. Programas individuais e organizacionais de avaliação e feedback nos campos operacional e institucional, ligados a ações de desenvolvimento, formam comandantes capazes e confiantes que lideram organizações e unidades adestradas e preparadas.

A formação de líderes inovadores e adaptáveis para operações combinadas que satisfazem as necessidades do Exército e da Nação exige sistemas de Formação e Educação de Líderes igualmente inovadores e versáteis. As seguintes recomendações do GT proporcionarão apoio para o aperfeiçoamento contínuo da nossa profissão:

- compromisso permanente com a educação;
- provisão de recursos financeiros para aproveitar os grandes benefícios por meio da realização das recomendações do Painel de Formação e Adestramento de Líderes do Exército;
- atualização e apresentação oportuna do conteúdo da Formação e Educação de Líderes, cumprimento dos prazos estabelecidos;
- explorar as tecnologias educacionais;
- estabelecer um único proponente de integração; e
- estabelecer um programa de Formação e Educação de Líderes para os civis.

O compromisso permanente com a educação. O estabelecimento de uma cultura no Exército que comprometa os seus líderes

para uma aprendizagem contínua é um aspecto normalmente inexplorado da formação de líderes. Este processo permanente tem normas, avaliações e meios para feedback bem como uma programação de auto-aperfeiçoamento. Para esse tipo de aprendizagem ser assimilado, deve ocorrer numa esfera organizacional de apoio que respalde os fracassos honestos e legítimos e forneça estímulos.

A aprendizagem contínua é um meio para a formação de líderes futuros e a criação de pensadores críticos que possam pensar e aprender rapidamente para dominar os adversários em futuras operações. O Exército está atualizando o manual de campanha, *FM 22-100, Army Leadership* para incorporar a aprendizagem, o auto-aperfeiçoamento, a ética de serviço, o desejo de ser um mentor e o etos do guerreiro.⁸ Mediante a revisão da doutrina, o Exército pode desenvolver, programar e executar ações para normalizar e institucionalizar a formação de comandantes.

O Exército irá também sincronizar e atualizar a política de liderança, o adestramento de suas forças e a doutrina operacional. Depois de estabelecer o fundamento da doutrina e a atualização da política, o Exército deve incorporar e sincronizar a doutrina e as exigências operacionais para facilitar a execução do processo de formação de comandantes. Um exemplo disso é a revisão da Publicação 600-3, do Departamento do Exército (*Commissioned Officer Development and Career Mangement*), onde a revisada cronologia do tempo permite uma experiência organizacional de sua área de conhecimentos e um sistema educativo para apoiá-la.⁹

O Exército continua a reforçar a doutrina de liderança nas formas operacionais e estratégicas como, por exemplo, a integração da doutrina em atividades de ensino, tais como o Estágio de Preparação para o Comando e o Estágio para Generais Recém-Promovidos. O Exército deve considerar todos os aspectos para facilitar a quantificação de uma liderança eficaz, devendo a doutrina fazer parte de todas as atividades profissionais. Um Exército fundamentado na doutrina emprega padrões comuns universais para medir a eficácia do líder. Em todas as oportunidades de ensino e de adestramento,



Exército dos EUA

Soldados norte-americanos regressam ao acampamento Dobol após realizarem buscas casa-a-casa como parte da Operação Joint Endeavor na Sérvia.

o Exército deve promover a discussão da doutrina de liderança e das avaliações baseadas nos padrões estabelecidos e nos exercícios de simulação. Todos os comandantes devem receber uma atualização periódica de adestramento e educação de liderança.

Comprometer-se com a aprendizagem contínua exigirá novamente uma análise do tempo de carreira. O GT validou a idéia de que a profissão militar é complexa. Para dominar esta complexidade os soldados precisam de mais tempo para a formação profissional. O GT descobriu uma restrição de tempo para a realização de todas as tarefas para a formação do líder durante uma carreira de vinte anos.¹⁰ O período de tempo que um soldado tem para completar essas tarefas tem sido discutível. O modelo atual é muito restritivo e, no final das contas, negativo. Mediante a modificação dos requerimentos da carreira, as expectativas de tempo e o aumento de permanência no Exército, de 20 para 30 anos, os militares profissionais podem estabelecer um equilíbrio entre as três áreas mencionadas.

O feedback, componente de muita importância, provê valiosas informações para os líderes em todos os níveis de sua carreira, bem como os meios para medir o êxito. O GT recomendou a implementação total de um programa de avaliação horizontal e vertical (em ambos os sentidos) denominado de 360 graus, bem como um feedback em todo o âmbito operacional e institucional. O feedback é uma importante ferramenta para o crescimento em qualquer nível ou posição na sua carreira. No entanto, durante a análise e pesquisa de estudos anteriores, o GT concluiu que o sistema de feedback na profissão das armas é deficiente.¹¹ A maioria dos comandantes somente recebe um feedback formal dos seus superiores no período de avaliação, mas muitos dos comandantes bem-sucedidos empregam um sistema que solicita opiniões de todas as fontes (subordinados, colegas e superiores) e não é necessariamente ligado às avaliações. Esta prática deve ser formalizada em todo o âmbito do Exército.

Os valiosos recursos descobertos tanto nas obras literárias antigas como nas atuais são marcas

inconfundíveis de programas profissionais. O GT acredita que é necessário manter e continuar a atualização da lista de leituras estabelecida pelo Gen Schoomaker.¹² O acesso ao conhecimento e às oportunidades de aprendizagem são aspectos importantes do auto-aperfeiçoamento. Uma lista completa de leituras, aprovada pelo principal mentor e instrutor do Exército, estabelece o comportamento exigido de todos os profissionais de hoje, documenta o que é considerado conhecimento importante e proporciona um meio para obtê-lo. O emprego contínuo de listas de leitura, como uma orientação para o estudo, é um meio econômico para o apoio à formação profissional.

A aprendizagem contínua não está definida somente por listas, políticas ou doutrina, mas pela atitude com respeito a nossa profissão. Se verdadeiramente estivermos comprometidos com a profissão militar e com nosso desejo de melhorar nossa habilidade para servir à Nação e aperfeiçoar o processo de formação da liderança, nosso modo de vida constituir-se-á neste tipo de aprendizagem permanente.

A provisão de recursos financeiros para aproveitar as recomendações altamente compensadoras do Painel de Formação e Adestramento de Líderes do Exército. O Exército terá que modificar sua doutrina, política e programas de recursos que respaldam estas recomendações. Sem a devida seleção e distribuição de recursos, as oportunidades de grande valor para o estabelecimento de experiências combinadas e especificadas pelos serviços não serão alcançáveis.

O GT comprovou que as conclusões das Fases I-IV do Painel de Formação e Adestramento de Comandantes do Exército e recomendou a provisão de recursos financeiros para aproveitar o sistema vigente dessa formação e educação para manter as capacidades atuais e modernizá-las no futuro. Também estudou toda a gama de exigências e propôs certas ações a curto e a médio prazo.

A curto prazo, o Enfoque Sistemático para o Adestramento do Exército (*Army's System Approach to Training — SAT*) precisa ser reestruturado. Esta conclusão está baseada nas exigências resultantes da evolução das operações combinadas, interagência, intragovernamental e multinacional e do ambiente de operação

contemporânea e da transformação do Exército. A reestruturação deve aproveitar a tecnologia que facilita a colaboração com a esfera profissional enquanto otimiza os procedimentos para a realização das mudanças importantes nos sistemas de adestramento e educação que afetam a apresentação do material educacional, o conteúdo e os resultados educacionais.

O Exército deve desenvolver e manter uma série de cenários comuns. O emprego ineficaz de múltiplos cenários sem supervisão e sem uma padronização das normas aumenta o risco de não haver líderes preparados. O emprego de recursos para desenvolver, apresentar, distribuir e manter uma série de cenários comuns elimina a maior parte dos problemas de padronização, dá mais flexibilidade às tarefas individuais depois do adestramento e respalda o conceito de modularidade. Outrossim, também promove a tarefa conhecida (em inglês) como *plug and play* por meio da realização de múltiplas tarefas entre organizações diante dos níveis estabelecidos de conhecimento. Devido a esse sentido prático, a padronização evitará um novo começo para cada matéria de estudo, aumentará a capacidade de colaboração e a eficácia da base de dados assim como incorporará ambientes ativos, virtuais e construtivos de adestramento.

Também devemos continuar apoiando o Programa de Avaliação e Feedback do Exército mais além do nível experimental. Este programa essencial utilizará a experiência e conhecimento dos líderes e proporcionará feedback para a sua formação. É evidente a indiferença da instituição em aproveitar o vasto repositório de informações existente entre os colegas e subordinados que poderia ser empregado para a formação de líderes. Os sistemas atuais de feedback consistem apenas em informações oriundas dos superiores, mas os comandantes bem-sucedidos exploram as fontes de informações provenientes de colegas e subordinados. A pesquisa demonstra que o Exército beneficiar-se-ia muito com um processo padrão de avaliação e feedback das informações provenientes de todos os níveis na hierarquia.

A médio prazo, devemos redesenhar os processos atuais de apoio e a provisão de recursos financeiros para a educação e o adestramento do

Exército para reforçar uma transformação rápida (6 a 12 meses) no adestramento e educação e criar sistemas mais ágeis e sensíveis ao adaptar ou substituir o Sistema de Requisitos e Provisão para o Adestramento do Exército e o Adestramento de Assistência de Segurança automatizado. A linha de tempo e os pontos de decisão dentro da Análise da Decisão da Estrutura de Completamento do Efetivo e o Painel para a Arbitragem dos Meios de Adestramento são dois exemplos que precisam de uma modernização ampla. É possível reduzir as linhas de tempo sem abandonar a estrutura de comando.

Mesmo assim, é necessário revisar o desenvolvimento e a implementação de cursos de estudo baseados no Sistema de Abordagem para o Adestramento. Devemos prover recursos financeiros para a designação de pessoal bem como proporcionar as tecnologias mais modernas aos planejadores de treinamento e currículo. Uma solução possível é a transformação de autorizações e uma apropriada distribuição de empregados civis ou contratados. Uma transformação eficiente e inovadora da designação de pessoas e seu retorno à força operacional reduzirão os gastos.

O desenvolvimento e a modernização dos sistemas educacionais e de sistemas de adestramento exigem uma maior avaliação. Temos de providenciar os recursos financeiros para iniciar este importante trabalho e incluir as necessidades operacionais, o *reachback* (capacidade de integração no sentido de reforço, de informações, de inteligência, de equipamento, etc) e aquelas necessárias para satisfazer uma aprendizagem permanente. O primeiro passo para remediar as deficiências reais ou percebidas é iniciar uma avaliação analítica das necessidades. Os próximos passos serão: procurar as soluções com base nas necessidades solicitadas, desenvolver soluções para apresentar o material educacional parceladamente e treinar sua implementação em cada área. Um financiamento adequado auxiliará a sincronizar o Sistema de Conhecimento de Comando em Combate (*battle command knowledge system*) com a mudança de material de estudo para que permitam o *reachback* a partir do campo. Providenciar recursos financeiros para programas

de grande rendimento estabelecerá as condições de revisão, revitalização ou o desenvolvimento de programas corretos em tempo oportuno para apoiar a formação de líderes atuais e futuros.

Adaptar o conteúdo, a apresentação do material e do tempo previsto para a Formação e Educação de Líderes. O objetivo final do GT é a adaptação do conteúdo, apresentação do material e tempo para que seja compatível, relevante e que apóie as atuais e futuras exigências operacionais. O feedback recebido dos comandantes em campanha, alunos, lições aprendidas e estudos mais antigos, revelam que o ambiente operacional muda tão rapidamente que o valor da experiência adquirida nas aulas e unidades pode ser efêmero. Os soldados devem saber o que e como fazer.

Nossa intenção não é ditar como fazer as coisas, mas descrever a maneira correta e adquirir muita experiência antes de precisá-la. Os profissionais do Exército devem ter condições de acessar os conhecimentos pertinentes a fim de estabelecer as condições para o êxito nas suas missões atuais e expandir sua base de conhecimento geral para apoiar a aquisição de mais experiências. O GT analisou o sistema educacional para ver se apoiava um exército em guerra ao mesmo tempo em que preparava os líderes para o futuro. Algumas das lições aprendidas das atuais operações assim como a necessidade de incluir uma educação combinada em todo o processo de educação das Forças Armadas indicaram certas deficiências. Uma delas, examinada pelo GT, foi como a área institucional prepara os líderes para granjear o conhecimento cultural e o de idiomas. Não havia um programa abrangente para todos aqueles interessados, a não ser que pudessem frequentar o Instituto de Idiomas do Departamento de Defesa ou fizesse um curso de pós-graduação em uma universidade. Os parágrafos a seguir demonstram essas deficiências.

Assegurar um conteúdo relevante. O GT recomendou a integração contínua de observadores do Centro de Lições Aprendidas (*Center for Army Lessons Learned — CALL*) com as unidades desdobradas e encorajou o oferecimento de aulas sobre lições aprendidas de acordo com o estabelecido no Regulamento do Exército 11-33, Programa de Lições Aprendidas

do Exército: Desenvolvimento e Aplicação do Sistema (*Army Regulations II-33, Army Lessons Learned Program: System Development and Application*).¹³ O Centro de Lições Aprendidas oferece informações valiosas para orientar o adestramento, a educação e a preparação para o combate e estimula a atualização do currículo na maioria das instituições. À medida que continuamos a integrar as mudanças resultantes da experiência no campo de batalha, devemos melhorar a educação e o adestramento combinado baseado na análise das necessidades, cujo emprego confirma um processo baseado em normas de procedimento que consideram todo o sistema.

Devemos nomear comandantes com muita experiência para os centros de adestramento de combate e para funções de desenvolvimento de doutrina e adestramento. São muitas as implicações para tirar proveito de experiências pertinentes e atuais para assimilação mais rápida das lições aprendidas. Quem melhor para articular táticas, técnicas e procedimentos do que aqueles que já adquiriram a experiência?

Contudo, é necessário ser cauteloso. As instituições de educação superior do Exército devem reconhecer e cuidar das deficiências de conhecimento baseado somente na experiência. Cada pessoa tem uma perspectiva diferente dependendo da posição, experiência e responsabilidade do comandante. Cada perspectiva é apenas uma visão da situação. As diferenças existentes nestas perspectivas devem ser sanadas por cada instituição militar.

Devemos estabelecer bolsas de estudo para selecionados comandantes nas agências que aprovarão uma análise mais profunda da doutrina, organização, adestramento, material, liderança, educação, pessoal e instalações. Essas experiências oferecerão uma melhor compreensão das relações entre os setores institucionais, organizacionais e de auto-aperfeiçoamento, apontando as redundâncias, promovendo a integração, sincronizando e designando recursos e concentrando esforços nas solicitações pertinentes. Como resultado, nossos sistemas educacionais serão beneficiados. As escolas e os centros educacionais terão acesso a peritos que sabem como integrar e gerenciar a doutrina, a organização, o adestramento, o

material, a liderança, a educação, o pessoal e instalações em todo o Exército. Por sua vez, o conteúdo atual e o previsto da educação e adestramento serão mais relevantes. Ao reconhecer como válida a educação militar recebida através do sistema de bolsas, o Exército pode educar mais soldados sem aumentar os gastos com os estabelecimentos de ensino.

É obrigação das Forças Armadas assegurarem que todos os programas de adestramento e educação sejam de qualidade. O GT não recomendou o estabelecimento de outra agência de inspeção, mas recomendou um melhoramento da já existente. A garantia de qualidade oferece um mecanismo de feedback que vincula os sistemas de apoio aos de execução para a identificação de deficiências na provisão de recursos para o melhoramento do conteúdo, apresentação e manutenção do material didático.

A transição de um programa de formação de líderes centrado principalmente na arma, quadro ou serviço, para um outro baseado em funções a fim de permitir o desenvolvimento de armas e habilidades físicas combinadas é uma proposta controversa. A formação de líderes baseada nas suas respectivas armas, quadros e serviços funcionou muito bem no Exército. Na proporção que evoluímos para forças combinadas, expedicionárias, estabilizadas e modulares, a metodologia concentrada em armas, quadros e serviços limita os resultados educacionais e o conteúdo. Embora seja suficiente para manter as capacidades centrais do Exército, o conteúdo focalizado nas armas não é suficientemente robusto para abordar os ambientes operacionais complexos do futuro.

A mudança para a formação de líderes com base na função unifica os meios e as necessidades num programa eficaz planejado para aproveitar o ambiente e o contexto de uma força modular, estável, do tipo de operações combinadas, interagência, intragovernamental e multinacional. Uma possível agrupação funcional pode incluir as funções de manobra, fogos, redes de apoio e logística, além de inteligência, observação e exploração. Cada arma, quadro ou serviço pode coordenar com as apropriadas áreas funcionais e obter sinergia e eficácia.



Exército dos EUA

O Coronel James L. Mowery do Centro de Lições Aprendidas fala com o Ten Cel Charles Bush e outros artilheiros na base de operações avançadas da FT Hawks na Albânia. Junho de 1999.

Os programas baseados em funções de desenvolvimento no ambiente institucional permitem uma maior flexibilidade à força em termos de *reachback*, tempo oportuno e apresentação do material aos instruídos, ao mesmo tempo em que mantêm proficiência nas habilidades do combate terrestre. O Centro de Administração Logística do Exército é organizado de forma semelhante ao estilo das armas de logística que integram suas funções. Ao combinar os aspectos comuns de funcionalidade logística, o Forte Lee, Forte Eustis e o Campo de Provas Aberdeen conseguiram eliminar a redundância, mantendo somente as capacidades centrais em seu conteúdo. Embora o melhoramento do conteúdo resolva um aspecto da recomendação, o ritmo operacional e entrega são igualmente importantes.

Fazer a apresentação adequada para os soldados na hora certa. É essencial desenvolver e executar alguns programas de instrução de mobilização onde forem necessários. Em tempo de guerra, a necessidade de mais forças testa as capacidades desenvolvidas em tempo de paz. Os programas de instrução de mobilização são versões normalmente abreviadas dos programas de instrução existentes e ajudam aos provedores da força com uma linha de tempo alternativa para satisfazer a demanda. Os programas de instrução de mobilização exigem atualização. Sistemas educacionais que são submetidos à revisão também terão de preparar um programa auxiliar de instrução de mobilização. Mesmo assim, em tempo de guerra, o Exército deve separar o adestramento e a educação do processo de promoções para evitar castigar um soldado inadvertidamente.

Sem esta separação, as promoções podem ser afetadas pela duração das operações. Os efeitos de segunda e terceira ordem podem surgir como assuntos relacionados à qualidade de vida e a retenção de pessoal em serviço.

Um meio para adaptar o treinamento aos instruídos seria continuar com a terceirização do adestramento técnico quando for apropriado. O adestramento nas áreas mais técnicas deve ser terceirizado pelas indústrias civis. As indústrias que fornecem equipamentos e tecnologias que exigem treinamento avançado podem também oferecer o adestramento técnico necessário. É possível empregar o conjunto de conhecimentos do setor privado para alcançar as metas educacionais e de adestramento. No entanto, não é recomendável contratar o treinamento de habilidades mais importantes. Um exemplo para a transferência ao setor industrial é o adestramento de manutenção. A indústria deve proporcionar seu próprio programa de adestramento para manter o equipamento em bom funcionamento. Transferir os custos para a indústria e evitar as despesas de manutenção e investimento de infra-estrutura beneficiará o Exército. A terceirização transfere o ônus das despesas para o setor industrial e incentiva o desenvolvimento de métodos alternativos de ensino e tempo oportuno para maximizar o ensino à distância para apoiar a força e não a experiência educacional. Essas opções podem ter a relação custo-benefício favorável, em termos de tempo e oportunidade de participação.

Nossos atuais métodos de adestramento não são suficientemente flexíveis para apoiar as necessidades mutantes do Exército na guerra. Um dos objetivos da revisão é o afastamento dos métodos antiquados, institucionais e do ritmo seqüencial de apresentação do conteúdo. O emprego de métodos de avaliação sofisticados para medir o adestramento à distância é um método mais relevante. Deveríamos oferecer aos alunos residentes a opção de demonstrar o seu conhecimento antes de iniciar cada bloco de instrução e quando aprovados devemos proporcionar outras oportunidades de ensino à distância.

A exploração de tecnologias de aprendizagem. A formação de líderes é um processo deliberado, contínuo, seqüencial e

progressivo nas três áreas descritas sem um resultado planejado. A evolução da formação de líderes baseia-se num novo aprendizado e deve otimizar as tecnologias mais modernas e os melhores métodos para que possa enfrentar qualquer desafio ou aproveitar qualquer oportunidade no futuro. O Exército já não pode depender de métodos que exijam muito tempo nem respondam às rápidas mudanças no ambiente. As exigências associadas a um desdobramento contínuo de grande parte da força não permitem uma ausência prolongada das operações.

A necessidade de desenvolver novas metodologias de educação para adestrar a força nunca foi tão importante. As tecnologias de aprendizagem são multiplicadores de combate. Elas devem incluir como as pessoas aprendem e como facilitar esse aprendizado. Os comandantes devem aprender como usar a tecnologia da informação para automatizar os processos antigos de tomada de decisão, facilitar o pensamento criativo e fomentar o processo inovador. Atualmente se exige que a construção de sistemas permita o acesso mais amplo a aprendizagem e seja adequada para os indivíduos e os grupos.

Os meios de apresentação de treinamento tecnológico e planos bem desenvolvidos para a coleta de dados pelas equipes de avaliação criam as condições para alcançar o êxito. Reconsiderar os meios mais eficazes para otimizar as oportunidades educacionais por meio da introdução de novas tecnologias proporcionará o apoio essencial exigido por um exército expedicionário. O GT considerou a tecnologia um meio que faculta o adestramento de três formas: necessidades da dimensão humana que orientam o aprendizado avançado; métodos tecnológicos construtivos e virtuais; e tecnologias que ofereçam maior acesso ao conhecimento.

Devemos coordenar com a Agência de Projetos de Pesquisa Avançada do Departamento de Defesa e outras instituições para investigar as futuras necessidades de liderança, de formação de líderes e avanços na tecnologia de aprendizagem. Devemos incorporar a pesquisa e o desenvolvimento da psicologia cognitiva e educacional no programa de



Exército dos EUA

O General Buford Blount explica a situação atual em Bagdá para a Embaixadora Barbara Bodine e seus assessores, Iraque (22 de abril de 2003).

pesquisa de Formação e Educação de Líderes e alocar recursos para apoiar a pesquisa e o desenvolvimento de tecnologias que aumentem o nível de rendimento.

Cabe ao Exército incorporar simulações na Formação e Educação de Líderes sempre que oportuno; desenvolver e adaptar as simulações para o emprego institucional e de auto-perfeioamento e apresentar a experiência obtida nos Centros de Adestramento de Combate nas salas de aulas. É necessário também reestruturar um Conjunto de Conhecimentos do Exército na Rede (*Army Knowledge Online*) e Sistema de Conhecimento para o Comando em Combate (*Battle Command Knowledge System*) para estabelecer vínculos entre os indivíduos e as diferentes comunidades profissionais, assim como as lições aprendidas; delinear as responsabilidades e as necessidades de recursos entre as organizações, unidades e indivíduos que proporcionam os elos entre os sistemas de aprendizagem na nossa área e assegurar que as especificações do planejamento para os projetos de infra-estrutura incluam elementos de aprendizagem que facilitem o acesso.

Estabelecer um único proponente de integração. Devemos estabelecer um único proponente de integração para a liderança civil e militar no Exército e para a formação de líderes, a fim de fortalecer a eficácia e a eficiência das políticas de liderança e programas. Comandantes estratégicos exigem um sistema de gerenciamento de pessoal que combine a prontidão operacional com experiências relacionadas à formação. Um único proponente de integração é mais apropriado para desenvolver e incorporar a estratégia para o ciclo de vida de um comandante no âmbito do ambiente contemporâneo de operações e para auxiliar a integração da formação de comandantes do Exército entre o Departamento de Defesa e o Governo. A 3ª Seção do Departamento do Exército parece ser o proponente único mais adequado nesse nível. A integração incluiria, mas não estaria limitada, a mudança da responsabilidade da formação de líderes e a política de liderança para o proponente selecionado pelo Departamento de Exército.

Devemos também:

- Sincronizar o Regulamento do Exército 600-100 — Liderança do Exército (*Army Regulation*

600-100, *Army Leadership*), Regulamento do Exército 350-58, Formação de Líderes para o Exército Americano (*Leader Development for America's Army*); Regulamento do Exército 600-3, Formação e Gerenciamento da Carreira do Oficial (*Commissioned Officer Development and Career Management*) e o Manual de Campanha 6-22, Liderança do Exército (*FM 6-22, Army Leadership*).¹⁴

- Nomear o comandante geral do *TRADOC* (Comando de Adestramento e Doutrina) como o agente principal do Exército para a formação de todos os líderes do Exército.

- Aperfeiçoar a eficácia e eficiência da liderança do Exército e a política da formação de líderes ao revisar publicações e a modernização dos procedimentos.

- Implementar o Sistema de Gerenciamento do Corpo de Oficiais III (*Officer Personnel Management Systems III — OPMS*) ou um sistema semelhante em todos os níveis para oferecer um programa único de educação dos oficiais.

O estabelecimento da Formação e Educação de Líderes para líderes civis. Qualquer estudo da formação de líderes na profissão das armas seria incompleto sem uma análise igualmente detalhada do pessoal civil. O Exército deve estabelecer um sistema de formação de líderes para os líderes civis semelhante aos militares.

Um programa único, abrangente e integrado da Formação e Educação de Líderes do Exército baseado na função e organização e designado para criar experiências relacionadas à formação, compartilhadas e combinadas com o objetivo de formar equipes, é crucial para que sistemas estratégicos eficazes de intercâmbio de componentes apoiem o Exército na guerra. Essa integração deve:

- Passar a responsabilidade da formação de líderes civis do E1 para o E3 e nomear o comandante do *TRADOC* como o principal encarregado da educação de todo o pessoal civil, sendo também seu definir as responsabilidades e prover recursos financeiros destinados à instrução do pessoal civil.

- Identificar as capacidades do pessoal civil no Exército para apoiar a prontidão, integrando-as ao adestramento baseado nas capacidades e cursos educacionais e escolas.

- Estabelecer um sistema separado de contas para manter controle de adestramento, transporte e assistência médica para os funcionários civis do Exército.

- Desenvolver e implementar mecanismos integrados de responsabilidade individual, organizacional e institucional para vincular a educação profissional e pessoal à formação. O Exército deve integrar seu quadro civil ao programa total de avaliação e feedback e conciliar, quando for adequado, programas profissionais com a carreira militar.

O gerenciamento descentralizado do quadro civil precisa ser revisado. A falta de conexão entre os aspectos de desenvolvimento do gerenciamento do pessoal civil sacrifica os indivíduos com potenciais valores, enquanto recompensa os mediocres. A identificação das necessidades para treinamento e formação é, na melhor das hipóteses, aleatória, quando não inexistente.

As ferramentas existem (ou estão em desenvolvimento) para permitir os administradores de pessoal antever os índices de mudanças de pessoal e os desequilíbrios no nível de aptidões resultantes das perdas previstas. Essas ferramentas seriam úteis no planejamento e implementação de um sistema educacional civil e no prognóstico das necessidades específicas dos currículos dos cursos. Uma vez que a média das idades do pessoal civil do Exército é de 48 anos, muito tempo e recursos serão investidos na contratação de pessoal e na organização da força durante a próxima década.¹⁵ Esses instrumentos têm que ser capazes não apenas de prognosticar, mas também de quantificar as necessidades.

As mudanças nas políticas para o pessoal civil devem incluir organogramas do desenvolvimento pessoal parecido com os utilizados na Publicação do Departamento do Exército 600-3.¹⁶ O pessoal civil foi integrado ao sistema proponente no final de 1980 e no início de 1990 com certo êxito. Alguns campos profissionais, como o de transporte, integraram ativamente os civis no seu planejamento, treinamento e formação. Muitas outras áreas profissionais estão dotadas exclusivamente de civis (por exemplo, a Seção de Administração de Pessoal) e esses devem ser incluídos em qualquer atividade ou iniciativa nas quais os encarregados da formação profissional incorporem no sistema proponente.

A incorporação do quadro de pessoal civil é imperativa. O conceito é baseado num sistema central de supervisores e líderes civis nos níveis GS-12 a GS-15 (níveis de promoções para os funcionários federais). Seu modelo é o Sistema de Administração de Pessoal (*Office Personnel Management System — OPMS*), onde o trabalho é monitorado, deve haver certa mobilidade e conclusão obrigatória do treinamento seqüencial e progressivo para ser promovido.

Sempre que possível, o Exército deve integrar o adestramento e a educação dos funcionários civis no sistema de formação de líderes, fazer também a integração de gerenciadores e líderes civis e pessoal contratados nos adestramentos planejados para oficiais nos níveis

intermediário e superior que se concentrem no planejamento estratégico e na preparação para o desdobramento. Os sistemas de apoio de adestramento exigem uma atualização contínua, mas não há meio para acompanhar o adestramento oferecido ou concluído para a força civil. Há uma ferramenta para isso, porém o fato de o adestramento ser descentralizado no momento, os comandantes podem escolher quando empregá-lo. É necessário integrar o adestramento civil num sistema obrigatório. O conteúdo, a apresentação e o tempo do adestramento não estão sincronizados com as exigências de pessoal. Um sistema organizado de processo de adestramento, seleção e promoção resolveria o problema. **MR**

Referências

1. Manual de Campanha do Exército dos EUA 7-0, O Adestramento da Força (*U.S. Army Field Manual (FM) 7-0, Training the Force*) (Washington, DC: Government Printing Office (GPO), out de 2002).
2. O General Creighton Abrams, Jr, mencionado no artigo do General Peter J. Schoomaker, Chefe do EM do Exército, "Arrival Message," ago de 2003, disponível em: www.army.mil/leaders/csa/messages/1aug03.htm, acesso em 1º fev 2005.
3. *Ibid.*
4. Resposta do Departamento de Ameaças do Comando de Adestramento e Doutrina do Exército dos EUA (*TRADOC*) à solicitação de informações do GT LD&E a respeito das atuais mudanças no ambiente operacional, dez 2003.
5. O *TRADOC* tem recursos financeiros para resolver 78% das solicitações de pessoal do Ano Fiscal 2004 e 78% das solicitações de pessoal do Ano Fiscal 2005. O *TRADOC* tem recursos financeiros para resolver 75% das solicitações validadas do Ano Fiscal 2004. Briefing para o GT LD&E apresentado pelo Subchefe do EM para Operações, Adestramento e Recursos do *TRADOC*, outubro de 2003.
6. Papel Branco do GT LD&E, dez 2003.
7. Briefing atualizado do GT LD&E, nov 2003.
8. Manual de Campaha 22-100, Liderança do Exército (*FM 22-100, Army Leadership*) (Washington, DC: GPO, ago 1999).
9. Departamento do Exército dos EUA — Publicação 600-3, *Commissioned Officer Development and Career Management* (A Formação e Guia Profissional do Oficial) (Washington, DC: GPO, 1 out 1998).
10. A opinião do conselho para a Formação de Líderes. Recomendações adicionais para sistemas totais de avaliação e feedback originaram-se das pesquisas realizadas por equipes de oficiais do GT LD&E, out de 2003.
11. *Ibid.*
12. SCHOOMAKER, "The U.S. Army Chief of Staff's Professional Reading List," disponível em: www.army.mil/cmh/reference/CSAList/CSAList.htm, acesso em 11 fev 2005.
13. Regulamento do Exército dos EUA 11-33, *Army Lessons Learned Program: Systems Development and Application* (Programa de Lições Aprendidas do Exército: Desenvolvimento e Aplicação de Sistemas) (Washington, DC: GPO, 10 out 1989).
14. Regulamento do Exército dos EUA 600-100 — A Liderança do Exército (*Army Leadership*) (Washington, DC: GPO, 17 set 1993); *Publicação do Departamento do Exército 350-58, Leader Development for America's Army* (A Formação de Líderes para o Exército dos EUA) (Washington, DC: GPO, 13 out 1994); Publicação do Departamento do Exército 600-3; *FM 6-22, Army Leadership* (A Liderança do Exército) (Washington, DC: GPO, junho 1999).
15. A Seção de Administração de Pessoal dos EUA (*Office of Personnel Management — OPM*), "Federal Employment Statistics," disponível em www.opm.gov/feddata/, acesso em 2 fev 2005. As estatísticas indicam uma redução contínua dos números e porcentagens da força de trabalho de 40 anos atrás. Em 1998, foi 29%. Em 2000, foi 27%. Em 2002, foi 26%.
16. Publicação do Departamento do Exército dos EUA 600-3.

O General (Res) James Tetsuo Hirai foi Subcomandante do Comando dos EUA no Alasca e comandante do Exército dos EUA no Alasca. Possui os títulos de Bacharel pela University of Hawaii e o de Mestre pela Troy State University. Desempenhou várias missões de comando e estado-maior no território continental dos EUA, Havai e Europa.

O Coronel (Res) Kim L. Summers é o diretor do Centro de Tática do Exército na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA no Forte Leavenworth, Kansas. Possui os títulos de Bacharel pela University of Nebraska, o de Mestre pela University of Colorado e é pós-graduado pela ECEME/EUA. Cumpriu várias missões de comando e estado-maior no território continental dos EUA, Europa e Coréia.